

PREMIOS EIKON 2023

**A LA EXCELENCIA EN
COMUNICACIÓN**

CATEGORÍA 8: ISSUES MANAGEMENT

“PROYECTO FACTIBILIDADES CERO”

ACERCA DE CAMUZZI

Somos la mayor distribuidora de gas natural de la Argentina en términos del volumen de energía que distribuimos a nuestros usuarios, del territorio en el cual estamos presentes y de la extensión de la infraestructura que a diario operamos.

Anualmente más del 25% de la demanda de gas natural de todo el país está concentrada en el ámbito de concesión de la compañía.

Nuestras operaciones cubren casi el 45% del territorio nacional. Cuando uno trae a la memoria un mapa de la Argentina, la mitad de ese mapa es precisamente Camuzzi. Bajo un complejo sistema de gasoductos de transporte, ramales y redes de distribución que supera los 56.000 kilómetros lineales de extensión de cañerías (más 13 veces la distancia existente entre la Quiaca y Ushuaia), abastecemos a más de 2.200.000 de usuarios de siete provincias del país: Buenos Aires, La Pampa, Neuquén, Chubut, Río Negro, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

La compañía comenzó a operar en el país el 28 de diciembre de 1992, tras la privatización de la entonces ex Gas del Estado S.E. A través de la Ley N° 24.076 se dispuso el marco regulatorio de esta actividad. Si bien la “Ley de Gas” es clara, la aplicación de la misma pocas veces se respetó. Y ello ha sido así porque en distintos momentos de la historia económica y política argentina, las autoridades competentes han decidido de manera arbitraria y unilateral, suspender la aplicación de la ley, llevando a la industria a largos períodos de congelamiento tarifario.

El periodo de “normalidad contractual” más reciente tuvo lugar entre 2017 y 2019, como consecuencia de la denominada Revisión Tarifaria Integral (RTI). Esta RTI significó el inicio de un proceso de “normalización” del sector, tras la aprobación de nuevos cuadros tarifarios y un Plan de Inversiones Obligatorio de carácter quinquenal. Ahora bien, a los efectos de morigerar esta suba de las tarifas, el Gobierno Nacional decidió hacer a su cargo algunas obras gasíferas de envergadura, entre ellas, la ampliación de la capacidad de transporte del Sistema Cordillerano – Patagónico.

UN COMPLEJO GASODUCTO LINDANTE A LA CORDILLERA DE LOS ANDES

El Sistema de Transporte y Distribución de gas natural denominado **“Cordillerano-Patagónico”** se encuentra abastecido a través de dos puntos de inyección: el primero ubicado al norte del sistema, más precisamente en el paraje de Collón Curá (provincia del Neuquén) a cargo de la empresa TGS y

el segundo, en el extremo sur, desde el Yacimiento El Zorro, operado por PAE en cercanías a Comodoro Rivadavia.

Este Sistema supera los 1.700 km. de extensión de cañerías de diversos diámetros y abastece a un total de 25 localidades de las provincias de:

- **Chubut:** Río Mayo, Alto Río Senguer, Lago Puelo, José de San Martín, Gobernador Costa, Río Pico, Corcovado, Tecka, Trevelin, Esquel, El Maitén, Cholila, Epuyén, El Hoyo de Epuyen.
- **Río Negro:** Ñorquinco, Pilcaniyeu, Dina Huapi, Comallo, Onelli, Ingeniero Jacobacci, El Bolsón y Bariloche.
- **Neuquén:** Villa La Angostura, San Martín de los Andes y Junín de los Andes.

LA SATURACIÓN DEL SISTEMA CORDILLERANO-PATAGÓNICO

Debido al incremento de la demanda y la falta de obras de infraestructura que acompañen la evolución de la misma, el Sistema llegó al límite de su capacidad, imposibilitando la incorporación de nuevos usuarios a partir del 2016. Frente a este contexto, el Gobierno Nacional licitó en 2017 una obra para dar solución definitiva a la problemática, que contemplaba la instalación de diversos tramos de cañerías en distintos puntos del sistema, y la incorporación de 2 Plantas Compresoras en Alto Río Senguer y en Gobernador Costa, localidades del Chubut.

A medida que el gas “recorre” largas distancias dentro de las cañerías, pierde presión. Por ello es necesario en puntos específicos del sistema, instalar Plantas Compresoras para repotenciar el gas natural y lograr así que siga circulando hacia los centros de consumo en las condiciones operativas necesarias.

En enero de 2019 y tras la finalización de la etapa de instalación de cañerías, se procedió a flexibilizar la incorporación de usuarios al servicio. Esta medida se tomó teniendo en cuenta que en el corto plazo iba a quedar habilitada la obra en su totalidad, es decir, que ambas plantas compresoras estarían habilitadas y funcionando. Sin embargo, tras el cambio de autoridades de gobierno en 2019 y pese a haber finalizado el plazo previsto por contrato, las Plantas Compresoras nunca se terminaron.

2022, EL AÑO QUE NOS OBLIGÓ A TOMAR MEDIDAS PREVENTIVAS

El invierno 2022 fue muy distinto a todos. Las previsiones meteorológicas advertían muy bajas temperaturas y fuertes nevadas durante toda la temporada invernal. Para la industria del turismo el panorama era muy alentador. Además, sería el primer invierno post pandemia, es decir, sin restricciones a la circulación masiva de personas, luego de casi 2 años de “encierro”.

Las noticias adelantaban niveles récord de ocupación hotelera. Las líneas áreas, por su parte, incrementaban la oferta de vuelos diarios a los principales centros invernales, y hasta incluso se habilitaron vuelos directos San Pablo - Bariloche. Todo parecía anticipar una temporada inigualable, y con ello, un notable incremento del consumo de gas natural como consecuencia de esta significativa ocupación turística.

Desde la óptica estrictamente operativa, lo que para algunos sectores era una oportunidad, para nuestra compañía representaba una fuerte amenaza: ***con obras inconclusas, el sistema no iba a poder satisfacer la demanda, potenciando los cortes de suministro en plena temporada. Y el juicio de la opinión pública, recaería sobre la compañía...***

GESTIONAR ANTICIPANDAMENTE EL CONFLICTO, PARA MITIGAR UNA CRISIS

La ausencia de soluciones a corto plazo, el total desconocimiento sobre el estado de situación de las obras, el aumento de consumo como consecuencia de la incorporación de más usuarios y la antesala de la temporada invernal podían generar un período conflictivo en el ámbito de la opinión pública y gubernamental. Por ello nos propusimos:

- Gestionar proactivamente el issue a los efectos de preservar la imagen y reputación de Camuzzi ante la opinión pública.
- Informar y capacitar a las autoridades de gobierno nacionales, provinciales y locales sobre la problemática del Sistema, para garantizar que haya una única y transparente información.
- Sentar un antecedente fehaciente que nos permita, frente a un escenario conflictivo, tener un mejor blindaje de nuestro procedimiento y rol activo frente a la problemática.
- Instrumentar una política interna de respuesta unificada frente a las consultas que evidentemente se iban a presentar en la región.

LA DECISIÓN MÁS DURA:

Luego de una exhaustiva evaluación de la capacidad del sistema, y del número y ritmo de incorporación de usuarios durante los últimos años, la compañía se vio en la obligación de tomar la decisión de restringir a “cero” la incorporación de nuevos usuarios al servicio de gas natural alimentado por el Sistema Cordillerano Patagónico, a partir del mes de julio.

Esta medida se tomó para garantizar que la potencial incorporación de usuarios no ponga en riesgo el servicio brindado a los usuarios existentes.

La medida aplicaría a todo aquel usuario que desee contar con el servicio de gas natural a partir de la fecha, en todas las localidades mencionadas e independientemente del tipo de consumo. Es decir, la medida alcanzaba tanto a un usuario particular, como a una escuela, a un hospital.

PLANIFICAR LA GESTIÓN DEL CONFLICTO LATENTE:

Debido a la necesidad de implementar en lo inmediato el “Proyecto Factibilidades Cero”, la estrategia contempló 4 avenidas de acción complementarias:

- 1) Política:** Consistente en reuniones informativas y de relacionamiento 1 a 1 con las autoridades gubernamentales de las 3 provincias y de los 25 municipios alcanzados.
- 2) Regulatoria:** que implicó la puesta en conocimiento por parte de la autoridad regulatoria y el logro de su consentimiento para implementar la decisión, pese a ser una medida complemente contraria al discurso público y político vigente respecto al acceso a los servicios públicos esenciales por parte de la ciudadanía.
- 3) Interna:** capacitando a nuestros colaboradores respecto de la medida tomada y desarrollando un procedimiento para poder canalizar y responder de manera unificada, toda consulta que pudiera surgir en las oficinas comerciales y el call-center.
- 4) Mediática:** a través de la instalación proactiva y masiva de la medida tomada, para generar conversación sobre la problemática, propiciar presión social para la resolución del conflicto y delimitar la responsabilidad de Camuzzi frente a la falta de conclusión de la obra.

El punto de partida fue capacitar a nuestra gente. Esto significó compartir la decisión tomada, sabiendo lo difícil que sería principalmente para aquellos colaboradores que se desempeñan en las

oficinas de las Unidades de Negocio de las ciudades afectadas, y que fueron quienes debieron “poner la cara” frente a sus propios vecinos al momento de negar una solicitud de gas natural. La medida debía implementarse equitativamente, para no generar ambigüedades que pudieran afectar su trazabilidad y sustentabilidad. Por ello, se estableció un procedimiento de respuesta unificado y un sistema de gestión y archivo de los potenciales solicitantes para poder tener un seguimiento pormenorizado del impacto de la medida a lo largo del tiempo.

En materia regulatoria, y luego de sucesivas reuniones, se logró el acuerdo del Ente Nacional Regulador del Gas para avanzar con la medida tomada. La decisión era compleja, pero el riesgo de tener problemas operativos en plena temporada y de no poder sostener la operación en un invierno crudo, era aún mayor.

En el plano político, se establecieron reuniones con los 3 gobernadores provinciales: Omar Gutierrez (Neuquén), Arabela Carreras (Río Negro) y Mariano Arcioni (Chubut), como así también reuniones presenciales y virtuales con los intendentes de los 25 municipios alcanzados. Éramos conscientes de que los municipios son la caja de resonancia local, por lo que se tornaba absolutamente necesario ponerlos en conocimiento de la medida adoptada desde el minuto cero. Adicionalmente, se gestionaron reuniones con organismos nacionales, como la Secretaría de Energía, ENARSA, y también con legisladores nacionales y provinciales vinculados con la región.

Finalmente, se trabajó en el envío de un comunicado de prensa a medios nacionales, provinciales y locales, que luego fue complementado por distintas entrevistas radiales y televisivas, informando el estado de situación del abastecimiento en la zona, la imposibilidad de incorporar nuevos usuarios al servicio, como así también la responsabilidad del Estado Nacional por concretar la demorada obra.

Dada la naturaleza del caso, las implicancias de la medida en materia de desarrollo y abastecimiento de las ciudades y especialmente, por el hecho de haber transparentado la situación real del issue y la responsabilidad del propio estado frente al caso, el comunicado tomó un significativo despliegue mediático.

EL DÍA DESPUÉS

- No ha sido fácil tomar la decisión. Como empresa distribuidora de gas natural, nuestro objetivo primario siempre es ampliar el portfolio de usuarios para poder entregar cada día más gas.
- No obstante, seguir permitiendo la incorporación de usuarios era un riesgo que no estábamos dispuestos a afrontar, aun teniendo que poner un freno al crecimiento de muchas ciudades patagónicas.
- La instalación de la problemática nos permitió blindar la imagen y reputación de la compañía.
- Pese a las medidas tomadas, tuvimos que afrontar serios problemas operativos. En los días más crudos del invierno, hemos tenido importantes facciones de la población con problemas de suministro. Sin embargo, el tratamiento mediático y político frente a estos casos no tuvo un abordaje negativo hacia la empresa.
- La política dimensionó realmente el estado de situación, y en algunos casos, se vio en la obligación de gestionar la reanudación de la obra.
- La problemática del gasoducto cordillerano-patagónico fue un eje central de las propuestas de gobierno ante las elecciones 2023 en las 3 provincias alcanzadas.
- Se han generado numerosos pedidos de información pública en el congreso sobre el estado de la obra, como así también notas y explicaciones a las autoridades competentes, provenientes de intendentes, organizaciones sin fines de lucro, colectivos de usuarios afectados, defensorías del pueblo, entre otros.
- A la fecha, las repercusiones del cese de factibilidades supera las 200 notas.
- En términos de opinión pública, hay pleno conocimiento de los motivos que originaron la medida adoptada por la compañía.
- La obra aún continua inconclusa.
- Si no hubiéramos tomado a tiempo esta medida restrictiva, hoy nos enfrentaríamos a un nuevo invierno con muchos más usuarios dentro de un sistema que está operando al límite, y sin poder anticipar que tan crudo o benévolo será el clima.
- En resumen, sin la implementación a tiempo del “PROYECTO FACTIBILIDADES CERO”, estaríamos frente a una gran crisis de carácter operativa, reputacional y regulatoria, con un enorme riesgo en materia de continuidad de la licencia para operar otorgada.

